

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題目	
<p>キャノン MJ が運営するメイク仲介新事業のテイクオフ</p> <p>～ 行き詰まりの原因、その解消戦略 ～</p>	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8824227	氏名	高浦 かな子
------	---------	----	--------

教員	
主査	岸本 太一 講師
審査委員 担当	日戸 浩之 教授

東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻

キヤノン MJ が運営するメイク仲介新事業のテイクオフ

～ 行き詰まりの原因、その解消戦略 ～

< 目次 >

第 1 章 利用者は満足すれども、なぜ事業はテイクオフしないのか ～ 私が担当する新事業の課題 ～

- 第 1 項 ユーザーからの反応は「好評」、3 年後には黒字化達成！
- 第 2 項 にもかかわらずテイクオフしない新事業
- 第 3 項 直接的原因は「戦略論」にあり ～ MOT での学び ～
- 第 4 項 成功事例のディープスタディ ～ 研究手法① ～
- 第 5 項 理論の当てはめに基づいた事例分析 ～ 研究手法② ～
- 第 6 項 成功事例との徹底比較による自事業の分析 & 打開策考案 ～ 研究手法③ ～
- 第 7 項 ロングインタビューと自身の経験の書き起こし ～ 事実収集の方法 ～
- 第 8 項 各章のテーマと議論のながれ

第 2 章 事例分析で活用する戦略論のフレームワーク ～ 6P & P・Re・S ～

第 1 節 ポジショニングの定義

- 第 1 項 ポジショニングの構成要素
- 第 2 項 狙う顧客セグメント
- 第 3 項 顧客満足と差別化要因
- 第 4 項 製品・サービスのラインナップとアーキテクチャー
- 第 5 項 エコシステムの分業構造
- 第 6 項 エコシステムの収益構造

第 2 節 リソースとストラクチャー

- 第 1 項 リソース
- 第 2 項 ストラクチャー

第 3 節 ポジショニング、リソース、ストラクチャーのダイナミックな関係

- 第 1 項 ポジショニングとその考慮要件
- 第 2 項 ポジショニングとその結果

■ 第 2 章のまとめ

第 3 章 なぜ OurPhoto 事業はテイクオフできたのか ～ 類似成功事例からの要諦抽出 ～

第 1 節 事業化当時の業界構造と保有資源

- 第 1 項 OurPhoto 事業の概要
- 第 2 項 顧客を奪う相手となる業界と競合
- 第 3 項 ユーザーとサプライヤーの両面に潜在する未充足ニーズ
- 第 4 項 OurPhoto と類似のビジネスを展開する競合の少なさ
- 第 5 項 OurPhoto の保有資源とその推移

第 2 節 採用するビジネスモデルとその推移

- 第 1 項 狙う顧客セグメントと製品・サービスのラインナップ
- 第 2 項 顧客満足と差別化要因
- 第 3 項 エコシステムの分業構造
- 第 4 項 エコシステムの収益構造

第 3 節 ビジネスモデルがテイクオフと自走に繋がったメカニズム

- 第 1 項 巧みなポジショニングによる初期ユーザーとサプライヤーの獲得
- 第 2 項 市場を共に獲得するためのパートナーを獲得
- 第 3 項 ネットワーク効果発動によるユーザーとサプライヤー増幅の自走
- 第 4 項 初動を生み出したポジショニングをとれた原因

第 4 節 テイクオフ実現の要諦～事例分析からの抽出～

- 第 1 項 ネットワーク効果の駆動に繋がるビジネスモデルを初期に実装
- 第 2 項 駆動のタネとしての安定顧客をまずは確保
- 第 3 項 ユーザーだけでなくサプライヤーのニーズ充足も狙う
- 第 4 項 既存業界の未充足ニーズをターゲットとした差別化要因の構築
- 第 5 項 サプライヤーの吸引では、パートナーのネットワークを活用
- 第 6 項 「三方よし」ならぬ「全方よし」の付加価値分配
- 第 7 項 プラットフォーム構築は、譲らず自前で持つ
- 第 8 項 同業他社も市場開拓のパートナーとして活用
- 第 9 項 まずは大投資、利益は後

■第 3 章のまとめ

第 4 章 メイクレッシン仲介事業の現状と問題点 ～ 抽出要諦に基づいた当てはめ分析 ～

第 1 節 現在の事業を取り巻く業界構造と保有資源

- 第 1 項 メイクレッシン仲介事業の概要
- 第 2 項 顧客を奪う相手となる業界と競合
- 第 3 項 ユーザーとサプライヤーの両面に潜在する未充足ニーズ
- 第 4 項 類似ビジネスを展開する競合の少なさ
- 第 5 項 自社の保有資源とその推移

第 2 節 これまで採用してきたビジネスモデル

- 第 1 項 狙う顧客と製品・サービスのラインナップ
- 第 2 項 差別化要因
- 第 3 項 エコシステムの分業構造
- 第 4 項 エコシステムの収益構造

第 3 節 テイクオフに繋がらなかった理由① ～ 成功事例から抽出した要諦との比較 ～

- 第 1 項 ネットワーク効果の駆動に繋がらないビジネスモデルを実装
- 第 2 項 駆動のタネとして安定顧客も獲得できておらず
- 第 3 項 サプライヤーのニーズを徹底的には充足させていない
- 第 4 項 既存業界の未充足ニーズをターゲットにする形で差別化要因を構築しておらず
- 第 5 項 サプライヤーの吸引でもパートナーを活用せず

- 第 6 項 「全方よし」に付加価値分配せず、自社だけで吸引
- 第 7 項 プラットフォーム構築も自前で行わず外注
- 第 8 項 同業他社も市場開拓のパートナーとして活用せず
- 第 9 項 早期黒字化を目指し、初期投資も少額

第 4 節 テイクオフに繋がらなかった理由② ～ 抽出した要諦以外の阻害原因 ～

- 第 1 項 狙う初期の顧客を見誤る
- 第 2 項 狙う顧客セグメントを徹底的に絞らない
- 第 3 項 一部の顧客からの満足度を鵜呑みにする
- 第 4 項 狙いを定めた顧客セグメントと競争相手がミスマッチしている
- 第 5 項 顧客が選ぶ理由になっていない差別化を構築する
- 第 6 項 ニッチな領域を自社だけで狙う
- 第 7 項 豊富な自社既存リソースを活用せず
- 第 8 項 蓄積の裏付けなきポジショニング選択

■第 4 章のまとめ

第 5 章 メイクレスン仲介事業の戦略革新案 ～ 何をどう変えるとどんな論理でテイクオフするか ～

第 1 節 ストラクチャーの再認識と活用するリソースの再定義

- 第 1 項 店舗型ヘアメイク・美容サービスを既存代替品として再定義する
- 第 2 項 美容師法による法的制約と業界構造への影響
- 第 3 項 「場所と時間の制約」が生む未充足ニーズへの着目
- 第 4 項 美容業界の大手企業を市場開拓のパートナーとして位置付ける
- 第 5 項 美容業界の大手企業のニーズを捉えたパートナーシップ戦略
- 第 6 項 法人営業組織と IT 開発力、そして再び高画質技術の活用

第 2 節 ビジネスモデルの変更案 ～ ポジショニングをどう変えるか ～

- 第 1 項 ターゲットおよび製品・サービスの転換：企業向けに、社員撮影時のメイク支援へ
- 第 2 項 顧客満足と差別化要因：ユーザーへの利便性によるサービス差別化
- 第 3 項 企業の満足と差別化要因：社員の満足向上と印象管理による製品差別化
- 第 4 項 分業構造の再編：パートナーによるサプライヤーの確保
- 第 5 項 収益構造の再構築：自社ならではの収益構造を確立する

第 3 節 テイクオフと自走に繋げるメカニズム ～ どの順番でどう繋げていくか ～

- 第 1 項 プラットフォームを自社グループで構築
- 第 2 項 市場を共に獲得するためのパートナーシップの構築
- 第 3 項 パートナーのネットワークを活用したサプライヤー獲得
- 第 4 項 自社の法人営業組織を活用した、未充足ニーズがある顧客への訴求
- 第 5 項 そして、自走するビジネスモデルへ

第 4 節 要諦充足のチェック ～ 提示した革新案は要諦を満たしているか ～

- 第 1 項 ネットワーク効果の駆動に繋がるビジネスモデルを初期に実装
- 第 2 項 駆動のタネとしての安定顧客をまずは確保
- 第 3 項 ユーザーだけでなくサプライヤーのニーズ充足も狙う

- 第 4 項 既存業界の未充足ニーズをターゲットとした差別化要因の構築
- 第 5 項 サプライヤーの吸引ではパートナーのネットワークを活用
- 第 6 項 「三方よし」ならぬ「全方よし」の付加価値分配
- 第 7 項 プラットフォーム構築は、自ら自前で持つ
- 第 8 項 同業他社も市場開拓のパートナーとして活用
- 第 9 項 まずは大投資、利益は後

第 5 節 阻害原因解消のチェック ～ 提示した革新案は阻害原因を解消しているか ～

- 第 1 項 狙う初期の顧客を見定める
- 第 2 項 狙う顧客セグメントを徹底的に絞る
- 第 3 項 狙った顧客からの満足度を見る
- 第 4 項 狙った顧客セグメントに対する競争相手を正しく捉える
- 第 5 項 顧客が選ぶ理由になる差別化を構築する
- 第 6 項 ニッチな領域に他社とともに挑む
- 第 7 項 豊富な自社既存リソースを活用する
- 第 8 項 裏付けのある蓄積を狙う

■第 5 章のまとめ

第 6 章 本ペーパーの貢献と課題

第 1 節 総括

第 2 節 本ペーパーの貢献

- 第 1 項 デジタル仲介新事業のテイクオフまでのメカニズムを描写
- 第 2 項 自社事例の停滞原因を解明
- 第 3 項 具体的なビジネスモデル革新案の提示
- 第 4 項 新事業を担う実務家に向けた「戦略革新時の思考ステップ」

第 3 節 本ペーパーの課題

- 第 1 項 成功事例研究の追加調査
- 第 2 項 教科書レベルを超えた先行研究のレビュー、および今回の分析結果との比較
- 第 3 項 提案したビジネスモデル改革案の実装

■あとがき

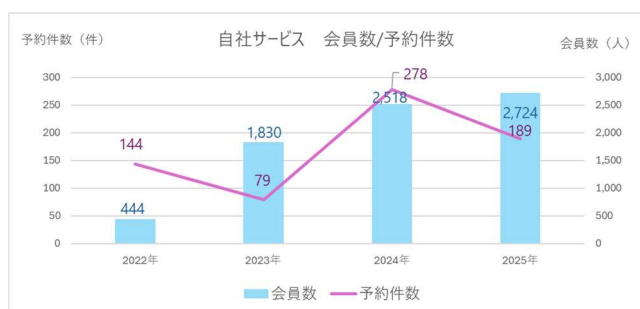
参考文献

謝辞

第 1 章 利用者は満足すれども、なぜ事業はテイクオフしないのか

「このレッスンが、私をもう一度輝かせてくれた」――。個別インタビューの場で、ある利用者が満面の笑みとともに語ったこの言葉を私は今も忘れることができない。しかし利用者からの高い満足度とは裏腹に、事業としての成長の兆しが見えない現実、筆者は「なぜ事業を大きくすることができないのか」という問いを抱き続けてきた。筆者はキヤノンマーケティングジャパン（以下、キヤノン MJ）の新規事業として、メイクレッスンのマッチングサービスを立ち上げた。2022 年の公開以来、40 代以降の女性をターゲットに、メイクを通じた自己肯定感の向上を支援してきた。試験ユーザーからは「人生が変わった」といった喜ばしい声が寄せられ、アンケートの定量調査でも極めて高い満足度を記録していた。しかし、図 1 の会員数および予約件数の実績データが示す現実、は厳しいものであった。予約件数や会員数は 3 年間にわたり成長軌道に乗ることなく停滞を続けていたのである。

< 図 1 メイクレッスン仲介事業の会員数・予約件数の推移 >



出所) 社内データをもとに筆者作成

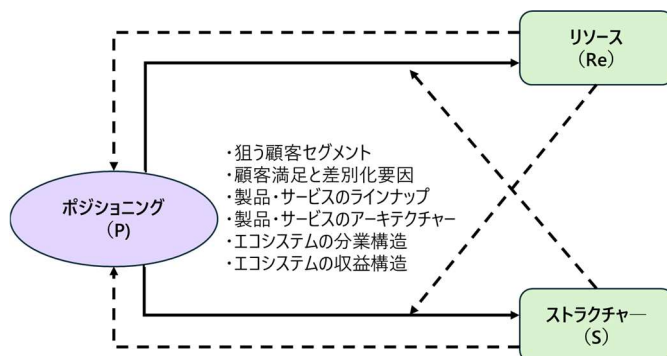
筆者はここで、「利用者が満足しているにもかかわらず、なぜ事業はテイクオフ（急成長）しないのか」という根本的な問いに直面した。MOT でのさまざまな学びを通じ、導き出された真因は「戦略論の不備」であった。顧客満足という目先の視点に埋没するあまり、事業を成長へと導く戦略設計を欠いていたのである。

本研究は、筆者自身が担当する新規事業の停滞原因を解明し、戦略論に基づいたビジネスモデルの再構築によって事業を再生させる、筆者の挑戦の記録である。

第 2 章：分析で活用する戦略論のフレームワーク

本研究では、2 つの事例分析において、戦略論の「6P」および「P・Re・S」のフレームワークを活用する。これらは独立した要素ではなく、各要素が有機的に結合して機能する「システム」として捉える必要がある。その相互関係を示したものが図 2 である。

< 図 2 ポジショニング、リソース、ストラクチャーの関係 >



出所) 岸本 (2024) を基に筆者作成

図 2 におけるポジショニング（P）とは、岸本（2024）の定義に従い、狭義のビジネスモデルとして「狙う顧客セグメント」、「顧客満足と差別化要因」、「製品・サービスのラインナップ」、「製品・サービスのアーキテクチャー」、「エコシステムの分業構造」、「エコシステムの収益構造」という 6 つの要素（6P）から構成されるものである。すなわち、「誰にどんな製品やサービスをどうやって提供するのか」を表している。

そして広義のビジネスモデルとして、上記のポジショニング（P）が、企業の持つリソース（Re）や外部の業界構造（S）と動的に連動しているかを捉えた設計図が、図 2 の矢印を含む P・Re・S である。リソース（Re）とは、戦略実行を裏付ける経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、組織能力）であり、ストラクチャー（S）とは、事業を取り巻く外部の業界構造（需要の規模・成長性、競争環境、買い手やサプライヤーとの関係性）である。

本研究では、これら P・Re・S の動的な関係から成功事例を徹底分析し、市場開拓に至るメカニズムを解明している。さらに抽出された「成功への要諦」を停滞する自社事例とあてはめ、比較分析を行うことで、戦略的不備としての停滞原因を構造的に露呈させた。

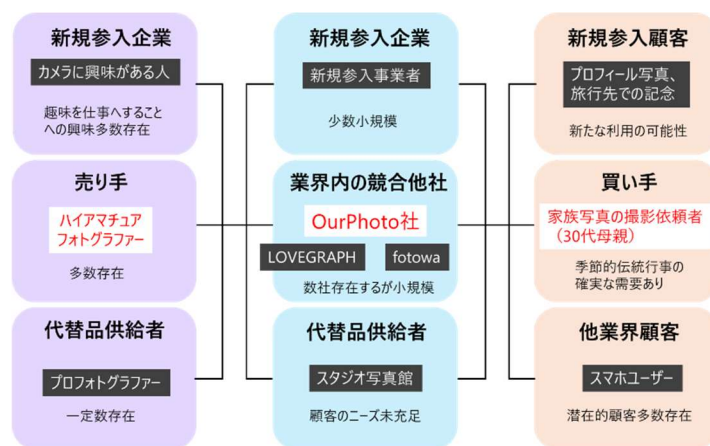
第 3 章：なぜ OurPhoto 事業はテイクオフできたのか ～ 成功への要諦抽出 ～

本研究の成功事例として取り上げる「OurPhoto 株式会社（事業化当時）」（以下、OurPhoto）はフォトグラファーと撮影依頼者をつなぐ出張撮影マッチングプラットフォームである。従来のスタジオ写真館による撮影に対し、Web プラットフォームを活用した低価格かつ利便性の高い出張撮影という価値で新たな写真文化の創出を掲げ、短期間でテイクオフを実現し、さらに創業 5 年目で黒字化を達成した。

事業を取り巻く環境と 9 フォース分析

同社が参入した当時のストラクチャー（業界構造）を 9 フォースで表したものが図 3 である。

＜図 3 9 フォースによる OurPhoto を取り巻く環境の整理＞



出所) 岸本（2024）を基に筆者作成

真の競争相手は業界内にいる類似のサービスではなく、既存の代替品供給者であるスタジオ写真館であった。当時の市場は大手スタジオによる寡占状態にあり、七五三のような伝統行事の家族写真は写真館で撮るものという固定概念があった。一方で、サプライヤー側であるフォトグラファーの労働市場には、高い技術を持ちながらも活躍の場を求めるハイアマチュア層が豊富に存在し、買い手側にはスマートフォンや SNS の普及によるカジュアルな撮影ニーズの広がりという潜在的な市場ポテンシャルが存在していた。

市場開拓のポイント：未充足ニーズに着目した初期ユーザーの獲得

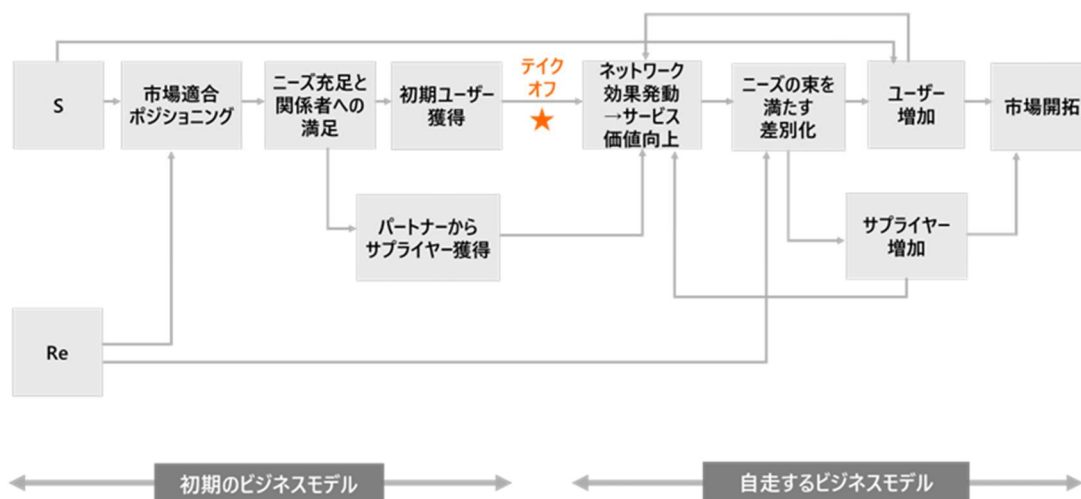
このような業界構造の中で、同社がテイクオフできた最大のポイントは、初期の顧客ターゲットを「七五三」という特定の行事に徹底的に絞り込んだことにある。時期や目的が明確であり、かつ家族写真をプロに撮影してもらいたいという強い需要がある七五三に集中することで、初期のユーザーを確実に獲得することに成功した。

この成功は需要側と供給側の双方に、既存業界における未充足ニーズが多数存在していたからである。需要側であるユーザーには、スタジオ写真館の撮影価格や小さな子どもを連れて、撮影のために場所を移動しなければならないという不便さに対する強い不満があった。そこで、同社は CtoC 型のマッチングサービスによるロケーション撮影を提供した。一方で、サプライヤー側であるフォトグラファーにも、「人物を撮影したい」、「自分の撮影で喜んでもらいたい」という未充足ニーズが存在した。このようにプラットフォームの両側の未充足ニーズを同時に捉えたビジネスモデルであることが、既存代替品（スタジオ写真館）からの強力なスイッチを促すこととなった。

市場開拓までのメカニズム

そして創業者および技術責任者へのロングインタビューを通じて、同社が市場開拓に至ったメカニズムとして、図 4 のような P・Re・S 間におけるダイナミズムの関係があったことを解明した。

< 図 4 成功事例における市場開拓までのメカニズム >



出所）筆者作成

ここで、図 4 のメカニズムについて説明する。大きなポイントは、図 4 の中央にある「テイクオフ」を境界とした、「初期のビジネスモデル」から「自走するビジネスモデル」への進化にある。

「初期のビジネスモデル」においては、ポジショニング、リソース、ストラクチャーの動的な関係性により「初期ユーザーの獲得」、「パートナーからのサプライヤー獲得」を可能とした。まず、ポジショニングとして、狙う顧客セグメントを七五三という定期的需要に絞り込んだ。そしてキャノン MJ とのパートナーシップにより、サプライヤー獲得のプロセスにおいて、キャノン MJ との役割分担として分業を行った。OurPhoto にとってキャノン MJ とのパートナーシップによる効果は多大であった。写真業界でブランドを持つキャノン MJ をパートナーに迎えたことは OurPhoto にとって劇的な変化をもたらしたのだ。まず、キャノンのフォトグラファー会員組織からサプライヤー側へ誘導が可能となり、さらに学習会やカメラ機材の特価販売を提供し、サプライヤーの満足度を向上することに寄与していた。

このように初期のユーザーとサプライヤーを獲得できたことで、次の「自走するビジネスモデル」へと進化したのである。この進化の根本の要因は業界構造における未充足ニーズを捉えていたこと、そして OurPhoto のコアリソースとも言える創業者や技術力である。

「自走するビジネスモデル」においては、初期のビジネスモデルで獲得したユーザーとサプライヤーが土台となり、ネットワーク効果が駆動した。これによりサービスの価値が向上し、ユーザーとサプライヤーが雪だるま式に増えていく好循環を生み出し、自走するビジネスモデルへと進化した。その結果として市場開拓という大きな成功に至ることができたのである。

テイクオフ実現のための「9つの要諦」

そしてこの図4の「初期のビジネスモデル」におけるメカニズムから、テイクオフを実現するために不可欠であった決定的な要諦として、次の「9つの要諦」を抽出した。

【要諦1】ネットワーク効果の駆動に繋がるビジネスモデルを初期に実装：サイクルが回り始めた後に自走する仕組みを、あらかじめ初期のビジネスモデル設計の中に組み込む

【要諦2】駆動のタネとしての安定顧客をまずは確保：既存代替品に不満を持つような確実な需要層を最初に獲得する

【要諦3】ユーザーだけでなくサプライヤーのニーズ充足も狙う：供給側を「もう片側の顧客」と捉え、利潤面や非金銭的価値も含めて充足させる

【要諦4】既存業界の未充足ニーズをターゲットとした差別化要因の構築：既存代替品への未充足ニーズを捉えた差別化を構築する

【要諦5】サプライヤーの吸引ではパートナーのネットワークを活用：自社単独での獲得に固執せず、他社企業の基盤を活用する

【要諦6】「三方よし」ならぬ「全方よし」の付加価値分配：競合や補完財提供者まで含めたステークホルダー全員がメリットを享受できるエコシステムを構築する

【要諦7】プラットフォーム構築は譲らず自前で持つ：交渉力の源泉となるUI/UXの改善や、データ蓄積を他社に委ねず、内製化する

【要諦8】同業他社も市場開拓のパートナーとして活用：未成熟な市場においては、類似サービス事業者とも共創して市場やサービスの認知を広げる活動を行う

【要諦9】まずは大投資、利益は後：短期的な黒字化よりも先行投資を優先し、圧倒的な先行者優位を築く決断を行う

これら9つの要諦は、図4の「初期のビジネスモデル」のメカニズムの中で互いに密接に連動している。

OurPhoto はこれらの要諦を携えてテイクオフを実現したのである。

第4章：メイクレッシン仲介事業の現状と問題点

成功事例から導き出した「市場開拓までのメカニズム」と「9つの要諦」に自社事例を当てはめた結果、致命的な戦略上の課題が次々と浮き彫りとなった。

まず、狙う顧客ターゲットの設定においては、既存代替品を正確に捉えていなかったこともあり、既存のサービスに対する未充足ニーズを把握していなかった。これによりネットワーク効果駆動のタネとなる初期ユーザーを確保できないこととなった。さらに、差別化要因として掲げた高画質映像によるレッスンは、ユーザーのメイク悩みの解決への未充足ニーズを満たすものではなく、ユーザーの課題解決に結びつかない技術的優位のプロダクトアウト型のアプローチによる差別化であり、これはユーザーがこのサービスを選ぶ理由とはなり得なかった。

そして分業構造とリソース配分への考慮にも重大な過ちは存在していた。分業構造ではサプライヤーであるメイク講師の獲得において、自社で一人ずつ獲得する手法を採ったため、十分な供給量を獲得することができなかった。また、リソース配分においては、先行投資をせずスモールスタートに終始固執し、プラットフォーム開発を外

注化した。その結果、ユーザーインターフェースの改善やデータ活用が進まず、現場のニーズに即応できない不便なプラットフォームを使い続けていた。

さらに伊丹（2012）による戦略論の定石から、自社事例においてテイクオフを妨げていた「8 つの阻害要因」を導き、戦略論の初歩の誤りを露呈させた。

以上より、既存代替品から顧客を奪うことも叶わず、テイクオフを実現するための初期のビジネスモデルの設計も欠如したまま、戦略的変革を図らなかったことが停滞を長引かせていたのである。

第 5 章：メイクレッスン仲介事業の戦略革新案

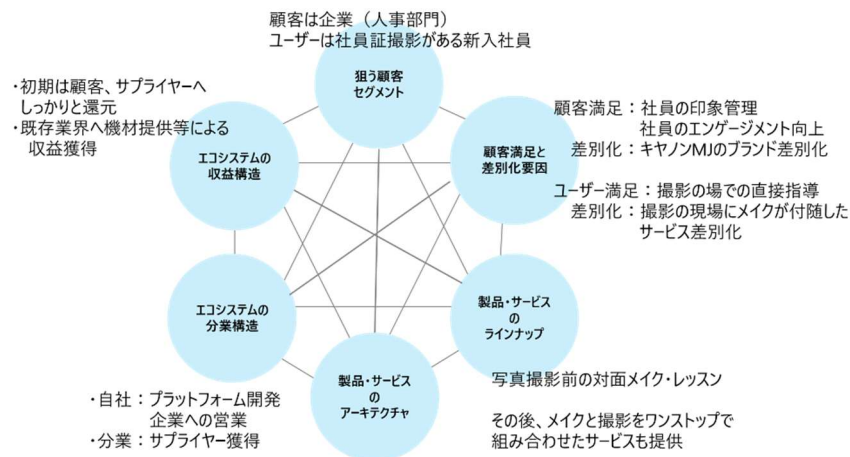
これまでの 2 つの事例における比較分析の結果および戦略論の観点から、停滞を打破しテイクオフを実現するための抜本的な戦略革新案を提示する。

本案の核は、ターゲットを漠然とした「メイク悩みを持つ 40 代以降の女性」から、明確な未充足ニーズと定期的需要が存在する「新入社員の社員証撮影時におけるメイク支援」へと転換し絞り込むことにある。これにより、入社シーズンという毎年定期的かつ集団的に発生する需要を捉え、ネットワーク効果を駆動させるための確固たる需要のタネ（ネットワーク効果を駆動させるための初期需要）を確保する。

ユーザーとなる新入社員の世代は、美容への意識が高く日常的なケアを重視している。しかし写真撮影の場において、タイミングを合わせたサロンやレッスンの予約や撮影現場でのプロによる直接指導の欠如という未充足ニーズを抱えている。また、サプライヤーの確保においては、自社単独での獲得から、大手美容チェーンや美容系求人企業とのパートナーシップ構築へと切り替えることで、早期に圧倒的な供給力を実現する。

収益構造についても、初期段階ではメイク仲介による利益に固執せず、テイクオフ後にパートナーや導入企業への機材・場所の提供を通じた収益モデルを確立することで、エコシステム全体の持続性を高める。これら戦略論に基づき再設計したポジショニングは、図 5 に示すとおりである。

< 図 5 革新案のポジショニング >



出所）岸本（2024）を基に筆者作成

図 5 のポジショニングを構築するための具体的な取り組み方として、まずはプラットフォームの開発を外注からグループ内連携による完全内製化を行う。これにより、ユーザーのフィードバックに基づく高速な UI/UX 改善が可能となり、市場変化に即応する柔軟な運用体制を実現する。

パートナーシップ強化においては、パートナーとなる美容企業等に対して、カメラ機材や配信施設等をレンタル提供することで、美しい写真や映像による集客やマーケティング活動をサポートする。パートナー企業におけるマーケティングコスト低減、美容スタッフへの新たな仕事提供という形で寄与することで、自社単独では困難な、強

固かつ大規模なサプライヤーの獲得を構築する。

そして全国の広範な顧客基盤を持つ法人営業部門を動員し、企業の人事部門へ社員証撮影時のメイク支援を提案する。企業においても社員の印象管理や、エンゲージメント向上を課題としている。この課題に対するサービスを提供することで、企業単位での需要を捉え、テイクオフに必要な初期ユーザーを獲得する。

第 6 章：本ペーパーの貢献と課題

【本研究の貢献】

本研究の主たる貢献は、デジタル仲介というプラットフォームビジネスにおいて、事業が軌道に乗るテイクオフまでのメカニズムを詳細に描写し、デジタル仲介事業における「初期のビジネスモデル」から「自走するビジネスモデル」への転換メカニズムという 1 つの仮説を提示したことである。特に、事業のフェーズを「初期のビジネスモデル」と「自走するビジネスモデル」に明確に分離し、テイクオフ以前の「初期のビジネスモデル」におけるメカニズムが、その後の成否を分ける決定的な要因であることを解明したことは大きな貢献である。この視点は、デジタルプラットフォームに求められるネットワーク効果が発動する前の「鶏と卵の論理」をいかに突破するかという実務上の重要課題に対し、一つの有効な解を与えるものである。

さらに、本研究は構築したメカニズムを自社事業に適用することで、現在の停滞の真因を解明した。この分析に基づき、停滞を脱してテイクオフを実現するための抜本的なビジネスモデル革新案を、詳細かつ実行可能なレベルにまで落とし込んで構築・提案している。

この、成功事例のメカニズム解明、自社事業の課題特定、さらに具体的革新案の提示へと至る一連のプロセスは、新規事業に携わる多くの実務家に対して、変革を必要とする際の戦略的変革のステップの思考法として大いに参考となるものである。

【本研究の課題】

本研究には今後の課題として 3 点残されている。一つ目の課題は、分析対象とした成功事例が 1 事例のみであるため、追加事例研究を行うことである。メカニズムの汎用性と妥当性をより強固なものにするためには、追加の事例研究を行い、提示した仮説の精緻化を図る必要がある。二つ目の課題は、先行研究のレビューと今回の分析結果の比較である。精緻な事例分析を経た今だからこそ、既存理論との差異や独自性を比較する作業には大きな価値がある。そして三つ目に挙げる最大の課題は、本研究で提案したビジネスモデル革新案の実装と、それに伴う事業のテイクオフの実現そのものである。立案した戦略が実務環境においていかに機能し、予測通りのネットワーク効果を創出できるかという実証的検証こそが本研究の大きな価値となる。

以上

主な参考文献

- [1] 麻生要一（2019）『新規事業の実践論』ニュースピックス
- [2] チャールズ・A・オライリー（2019）『両利きの経営』東洋経済新報社
- [3] 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理－ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム－ 第4版』日本経済新聞出版
- [4] 伊丹敬之（2024）『経営理念が現場の心に火をつける』日本経済新聞出版
- [5] 伊丹敬之（2025）『経営は無理をせよ、無茶はするな オーバーエクステンション戦略のすすめ』日本経済新聞出版
- [6] 入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- [7] 岸本太一（2024）『イノベーション応用型 新興国事業戦略論』岸本太一研究所
（2024年7月25日取得,<https://www.taichikishimoto.work/>）
- [8] 岸本太一（2025）『戦略革新で動き出す中小企業の復活 -死角になりやすい不振脱却の打ち手-』日本政策金融公庫 調査月報. 2025. 203. 4-15
- [9] 田所雅之（2017）『起業の科学 スタートアップサイエンス』日経 BP 社
- [10] OurPhoto サービス web ページより取得（<https://our-photo.co/>） 他
- [11] W・チャン・キム・レネ・モボルニュ（2015）『ブルー・オーシャン戦略－競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社